

## V-044 - DEFINIÇÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS ALINHADOS ÀS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS PARA MONITORAR O DESEMPENHO DE UNIDADES DE SANEAMENTO

**Sandro Adriani Camargo<sup>(1)</sup>**

Biólogo, Especialista em Ecologia Humana e Especialista em Projeto de Tratamento de Resíduos Industriais: Sólidos, Líquidos e Gasosos; Coordenador da implantação do Programa de Melhoria da Gestão nas Unidades Organizacionais da Companhia Riograndense de Saneamento; Consultor Ad Hoc dos Núcleos Setorial de Saneamento e Regional Sul do Gespública; Examinador Franqueado do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade; e Coordenador do Comitê Técnico do Guia Referencial para Medição de Desempenho PNQS.

**Eduardo Barbosa Carvalho**

Engenheiro Químico com especializações em Saneamento Básico, Segurança do Trabalho e Gestão Empresarial, atuando na CORSAN (Companhia Riograndense de Saneamento) em diversas áreas, tendo sido Diretor Administrativo e Diretor Técnico. Responsável pelo Programa de Melhoria de Gestão Corporativo da empresa. Consultor Ad Hoc do Núcleo Regional Sul do Gespública; Membro do CNQA - Comitê Nacional da Qualidade da ABES e Vice-Presidente da Seção Rio Grande do Sul da ABES na gestão 2009/2011.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua Caldas Junior, 120 - 18º andar – Suplag - Centro – Porto Alegre - RS - CEP: 90010-260 - Brasil - Tel: +55 (51) 81792206 - e-mail: [sandro.camargo@corsan.com.br](mailto:sandro.camargo@corsan.com.br); [eduardo.carvalho@corsan.com.br](mailto:eduardo.carvalho@corsan.com.br)

### RESUMO

As organizações do setor de saneamento dispõem de um grande número de indicadores que podem ser utilizados para acompanhar o seu desempenho em níveis: operacional, tático ou estratégico. Esses indicadores podem ter sua origem dentro da organização, bem como buscados nas diversas fontes de consulta disponíveis. A título de exemplo, podemos citar o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS e o Guia Referencial para a Medição de Desempenho, do Guia PNQS da ABES como importantes fontes de consulta. Isso demonstra que indicadores não faltam, o desafio para essas organizações consiste exatamente na seleção e definição da hierarquia dos indicadores, em alinhamento às suas estratégias. Esse trabalho buscou definir um conjunto de indicadores estratégicos para que Unidades, pertencentes a uma organização controladora, pudessem, de forma ágil, visualizar se os resultados das suas ações estavam contribuindo para o alcance das estratégias corporativas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Indicadores, Indicadores Estratégicos, Planejamento Estratégico e Unidades.

### INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios à gestão das organizações consiste na definição de indicadores que possam monitorar o seu desempenho em relação ao atingimento ou não das estratégias propostas. No caso das organizações do setor de saneamento não é diferente. Outro desafio, decorrente do primeiro, consiste no desdobramento destes indicadores estratégicos para suas unidades organizacionais.

O presente trabalho parte da experiência dos autores na utilização de indicadores no setor de saneamento, na sua utilização dentro de uma companhia do setor para acompanhar o planejamento corporativo e na aplicação do Modelo de Excelência da Gestão - MEG, para propor um conjunto de indicadores estratégicos que possibilite aos gestores das Unidades de Saneamento - US a tomada de decisão e o monitoramento do desempenho, alinhado ao Planejamento Estratégico Corporativo, em atendimento às perspectivas de resultados preconizados pelo MEG.

### METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto, os autores utilizaram um conjunto de ferramentas gerenciais, que são descritos a seguir.

Foi elaborada a Carta de Projeto, cronograma das ações (Gantt Chart) e o Mapa de Raciocínio (fig.01), com a descrição de todas as ações críticas a serem executadas, desde a primeira etapa até a conclusão do trabalho.

Durante o processo descrito na figura 01, foi realizada a análise dos indicadores em uso na Companhia, originados das fontes relacionadas abaixo:

- Indicadores do contrato de gestão corporativo estabelecido com o principal acionista (Governo do Estado do Rio Grande do Sul);
- Indicadores estratégicos corporativos;
- Indicadores utilizados para a prestação de contas com a Agência Reguladora;
- Indicadores do contrato de resultados estabelecido entre as Unidades e o corporativo;
- Metas para as Unidades de Saneamento 2010;
- Indicadores de desempenho disponibilizados mensalmente para as Unidades de Saneamento por meio do Sistema de Análise de Negócios corporativo;
- Indicadores do plano de participação nos resultados - PPR dos empregados.

Todos os indicadores pesquisados nestas fontes foram incluídos numa matriz, perfazendo um total de 70 indicadores diferentes.

Para completar a matriz, foi realizada uma pesquisa junto a um grupo representativo de gestores das Unidades de Saneamento, com histórico de pelo menos três anos de participação no Programa de Melhoria da Gestão - PMG interno da Companhia. A participação neste programa os habilita a implantar o MEG em suas Unidades. Foram escolhidos os gestores de 10 Unidades, de um total de aproximadamente 45 Unidades participantes do programa de melhoria de gestão interno. A esses, foi encaminhado um questionário para suas manifestações a respeito daqueles indicadores que entendiam ser mais importantes para acompanhar o êxito das estratégias corporativas na Unidade. Todos os questionários respondidos tiveram suas respostas tabuladas e consideradas na matriz de priorização dos indicadores estratégicos.

Como referencial externo, os autores utilizaram duas fontes de consulta:

- Os indicadores apresentados pelas organizações do setor de saneamento que foram reconhecidas no Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – PNQS, no ano de 2009 e;
- As respostas ao questionário que foi encaminhado às organizações participantes no processo de avaliação externa da gestão do PNQS no ciclo de 2008. Nestas respostas, as lideranças das organizações se manifestaram quanto ao grau de importância e o uso na organização, de cada um dos indicadores do setor, propostos por meio do Guia de Referência para Medição do Desempenho – GRMD, que integra o regulamento do PNQS e é prescritivo para todas as organizações participantes.

Formada a matriz, partiu-se para uma análise quali e quantitativa em duas etapas. Na primeira, foram considerados os seguintes atributos dos indicadores:

- Frequência dos indicadores nas diversas fontes internas consultadas;
- Grau de importância em relação ao cumprimento dos objetivos estratégicos da Companhia e;
- Parcela de contribuição da Unidade de Saneamento para o resultado do indicador.

Na segunda etapa, foi realizada a comparação externa com indicadores utilizados por outras organizações do setor de saneamento, onde foram considerados:

- A frequência dos indicadores apresentados pelas organizações participantes do PNQS 2009 e;
- As respostas qualitativas dos questionários das organizações participantes no PNQS no ciclo 2008 em relação ao uso dos indicadores do GRMD.

Da análise realizada na matriz com os 70 indicadores internos levantados na Companhia e da avaliação externa, foram definidos 17 indicadores para preencher a função de acompanhar o desempenho da Unidade, em relação ao atingimento das estratégias corporativas.

Seguindo a lógica do PDCL – Plan, Do, Check and Learn, concluídas as etapas de Planejamento (P) e de Execução (D), o conjunto dos indicadores definidos foi apresentado às áreas corporativas (DTEC - Diretoria Técnica; SUAG - Superintendência de Apoio Gerencial e SUPRIN - Superintendência de Relacionamento Institucional) e representantes dos usuários das informações (gestores das Unidades de Saneamento) para a primeira Avaliação (C), de onde surgiu a primeira Lição (L). Deste aprendizado foi proposta a criação de 02

novos indicadores, não utilizados até então na companhia e a retirada de um dos indicadores propostos inicialmente, devido há similaridade deste indicador que mede a perda de água em % (de uso freqüente internamente) com outro, que passou a ser mais utilizado nos últimos anos no setor, que mede a perda em l/lig./dia.

Efetuados os ajustes provenientes da primeira Lição (L), o conjunto de indicadores estratégicos propostos foi encaminhado à área de planejamento da Companhia para a geração de relatórios periódicos às Unidades.

Como a Companhia estava em fase de implantação de uma nova ferramenta de tecnologia da informação para monitorar o processo de elaboração e execução do planejamento e desenvolvimento da análise de negócios (AGE – Análise Gestão Estratégica), sob responsabilidade da Superintendência de Planejamento, Orçamento e Gestão – SUPLAG, outro foco dos autores foi na definição de um modelo para apresentação dos indicadores para os gestores das Unidades. Neste sentido, se partiu das seguintes premissas para compor o modelo de relatório:

- Entendimento dos componentes do indicador;
- Visualização da meta e de resultados de referenciais;
- Fácil visualização do desempenho do indicador em relação ao histórico dos resultados e
- Frequência de apresentação do resultado do indicador.

Com base nestas premissas, em atendimento ao cronograma das ações Gantt Chart, foi definido o modelo e encaminhado à área de planejamento corporativa, responsável pelo projeto de implantação da nova ferramenta de tecnologia da informação.

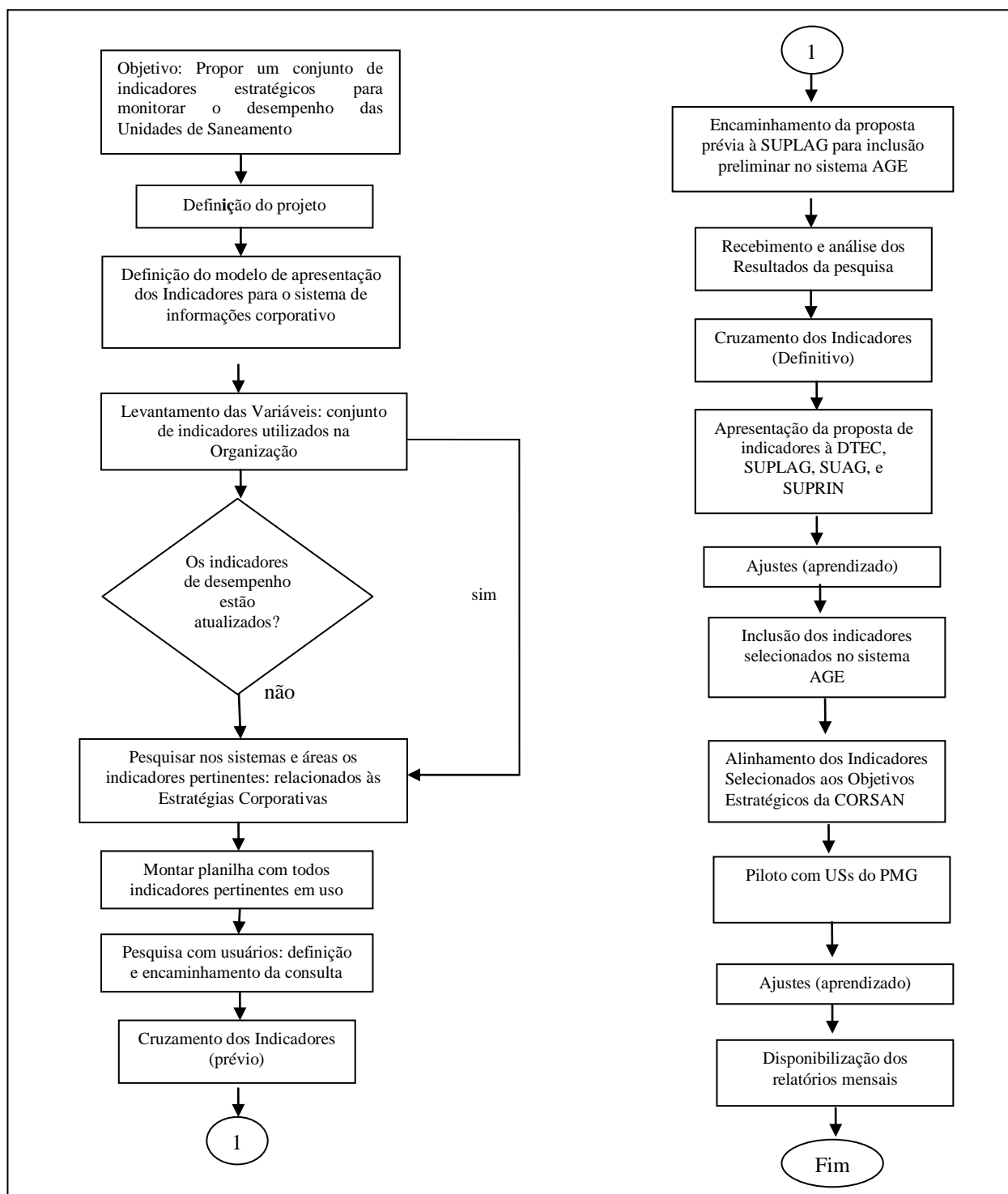


Figura 01 - Mapa de Raciocínio

## RESULTADOS ENCONTRADOS

Como resultado da aplicação da metodologia descrita, concluída após a inclusão das melhorias decorrentes das lições aprendidas, os autores propuseram um conjunto de 15 Indicadores Estratégicos para que os gestores pudessem acompanhar mensalmente o desempenho da Unidade em relação ao atendimento das estratégias corporativas. Além destes, foram propostos a implantação de mais 03 Indicadores, não utilizados atualmente na Companhia.

Segue a relação dos 15 Indicadores propostos para uso imediato e dos 03 Indicadores sugeridos:

Perspectiva Financeira:

- Razão operacional – ROP;
- Eficiência da cobrança – ECOB;
- Arrecadação total

Perspectiva Clientes-Alvo:

- Índice de satisfação dos clientes;
- Índice de reclamação e comunicação de problemas;
- Tempo médio de execução dos serviços;
- Qualidade da água distribuída;
- Incidência das análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão.

Perspectiva Processos Internos:

- Índice de produtividade de pessoal total (equivalente);
- Índice de perdas por ligação;
- Índice de perdas de faturamento;
- Análise de lançamento de esgoto fora do padrão;
- Índice de atendimento urbano de água;
- Índice de atendimento urbano de esgoto.

Perspectiva Aprendizado Organizacional:

- Índice de frequência de acidentes.

Indicadores sugeridos:

- Índice de desempenho de prestadores de serviço;
- Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade do tratamento de esgotos;
- Desempenho no incremento de ligações de esgoto sanitário.

## **CONCLUSÕES**

O conjunto de indicadores propostos e sugeridos foi encaminhado às Unidades de Saneamento participantes do programa interno de melhoria da gestão da Companhia para o uso piloto, gerando assim, um segundo aprendizado. Para reforçar a importância dos resultados deste conjunto de indicadores, a coordenação do programa de melhoria da gestão passou a utilizá-los na avaliação do desempenho das Unidades em relação à evolução das práticas de gestão aderentes ao MEG. Como exemplo disso, no ano de 2010, a tendência dos resultados destes indicadores, nos três últimos ciclos de gestão, foi fator determinante na seleção das Unidades da Companhia que foram inscritas no Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS.

Esse conjunto de Indicadores também foi incorporado ao Manual de Desdobramento do Planejamento Estratégico da Companhia utilizado para o desdobramento do planejamento corporativo às Unidades de Saneamento anualmente.

A partir da discussão das Unidades durante o desdobramento do planejamento, os autores entendem que surgirão novas lições geradoras de melhorias a este conjunto de indicadores propostos, principalmente pela percepção dos gestores locais quanto ao grau de contribuição que as ações desenvolvidas nas Unidades de Saneamento representam para o atingimento das estratégias corporativas. Para estes gestores, ter um conjunto de indicadores estratégicos, com suas metas definidas, permite agilidade e objetividade para acompanhar os resultados obtidos com as ações desenvolvidas, em alinhamento às estratégias corporativas.

Quanto ao modelo de relatório que foi proposto à área de planejamento para utilização nas Unidades, a aceitação foi tamanha que ele foi disseminado como padrão de relatório para todas as áreas da Companhia.

Como recomendações finais, a cada alteração das estratégias corporativas o conjunto de indicadores deve ser revisto e, se necessário, alterado para se manter alinhado às metas propostas para estas estratégias.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. CAMPOS, V.F. Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri). Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
2. Comitê Nacional da Qualidade. Guia PNQS 2010: Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – Regulamento e Critérios de Avaliação: ABES, 2010.
3. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard: a estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
4. SNIS. Sistema Nacional de Informação sobre Saneamento 2009 Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos, 2009.